



PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *ISLAMIC WORK ETHIC* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENIG* PADA AYAM TULANG LUNAK MBOK SURIP KOTA MALANG

Arini Tri Purwanti¹⁾, Lilik Indayani^{*2)}

¹⁾*Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

²⁾*Dosen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

*Email Penulis Korespondensi : 172010200290@umsida.ac.id¹⁾, lilikindayani@umsida.ac.id^{*2)}

Abstract. *This study aims to determine the effect of leader member exchange and Islamic work ethic on employee performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable at Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang City. This research is a type of quantitative research with hypothesis testing. The sample in this study was 100 employees, all employees of Mbok Surip Bone Soft Chicken. The analytical tool used in this research is path analysis technique with the help of SmartPLS software version 3.0 for windows. This study uses primary data and secondary data, primary data obtained from a questionnaire whose measurement uses a Likert scale which is tested for validity and reliability, while secondary data is obtained from company documents. The results of this study prove that (1) There is a positive and significant relationship between Leader Member Exchange and Employee Performance. (2) There is a positive and significant relationship between Islamic Work Ethic and Employee Performance (3) Leader Member Exchange has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (4) Islamic Work Ethic has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, (5) There is a positive and significant relationship between Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior, (6) Leader Member Exchange has a positive and significant relationship on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable, (7) Organizational Citizenship Behavior cannot mediate Islamic Work Ethic*

Keywords : *Leader Member Exchange, Islamic Work Ethic, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Islamic work ethic* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan pengujian hipotesis. Sampel dalam penelitian ini 100 karyawan pada seluruh karyawan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan *software SmartPLS versi 3.0 for windows*. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, data primer diperoleh dari kuesioner yang pengukurannya menggunakan *skala likert* yang diuji validitas dan reliabilitas, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa (1) Adanya hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Karyawan. (2) Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Islamic Work Ethic* dengan Kinerja Karyawan (3) *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (4) *Islamic Work Ethic* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (5) Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, (6) *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*, (7) *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi *Islamic Work Ethic* dan Kinerja Karyawan

Kata Kunci : *Leader Member Exchange, Islamic Work Ethic, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior*

I. Pendahuluan

Sumber daya manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, sumber daya manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat di berikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut [1]. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang

mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada penerapan sumber daya manusia, suatu organisasi perlu memberikan rangsangan atau dorongan untuk karyawannya agar meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan di pengaruhi banyak faktor antara lain adalah *leader member exchange*, *islamic work ethic*. Pada studi *Leader member exchange* baru baru ini menemukan bahwa Para pemimpin yang membangun hubungan yang mendukung dengan bawahan dengan menyediakan hubungan emosional dan jenis lain menghasilkan komitmen organisasi pada bagian dari karyawan ini, yang berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. *Leader member exchange* berkualitas tinggi hubungan cenderung di tandai dengan saling menghormati, menyukai dan percaya [2].

Peneliti menemukan bahwa pemimpin yang memiliki *leader member exchange* tinggi mengurangi pengikut yang meminta berhenti / malas hadir ke kantor, meningkatkan kinerja pengikut, lebih cepat mendapatkan promosi jabatan, memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi memiliki sikap kerja yang lebih baik, lebih perhatian kepada pemimpin, partisipasi lebih tinggi, dan pengembangan karir lebih cepat [3]. pentingnya pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan karyawan, karena ini berhubungan positif keterlibatan kerja karyawan dan penilaian kinerja pekerjaan mereka. Selain peran hubungan pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi, memiliki *islamic work ethic* dalam setiap karyawan juga akan meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi. Setiap pekerja, terutama yang beragama islam harus dapat menumbuhkan *Islamic work ethic* karena pekerjaan yang di tekuninya bernilai ibadah. *islamic work ethic* dapat di definisikan sebagai sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaannya, melainkan juga sebagai manifestasi dari amal shaleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur [4].

kualitas pelayanan rumah makan bergantung pada kinerja karyawan. Pelayanan yang bagus adalah salah satu hal yang bisa menarik konsumen untuk datang di rumah makan. Pelayanan yang baik tentunya di dasari etika dalam bekerja. Begitu pula halnya apabila seorang karyawan mempunyai penghayatan *islamic work ethic* yang besar, maka seorang karyawan akan semakin giat dalam bekerja yang mana akan berdampak pada kinerja yang meningkat. Pembahasan mengenai penerapan etika kerja dalam kinerja karyawan saat ini menjadi sangat penting untuk diteliti, hal ini karena adanya penelitian sejenis yang dilakukan mengenai bagaimana pengaruh *islamic work ethic* terhadap kinerja. variabel *islamic work ethic* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [5].

Karyawan yang memiliki *leader member exchange* yang mana hubungan antara pimpinan dan karyawan memiliki kualitas yang tinggi maka pimpinan akan berpandangan positif terhadap karyawannya sehingga karyawannya akan dengan sukarela berperan melebihi harapan organisasi. Kontribusi extra karyawan di dalam organisasi tersebut adalah sikap karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, bahagia tanpa wajib diperintah, dikendalikan, tanpa dipengaruhi kompensasi serta bisa mendukung kinerja organisasi yang setelah itu diketahui dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* bisa jadi cerminan adanya *Leader Member Exchange* yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya, *islamic work ethic* juga mendorong terjadinya *Organizational Citizenship Behavior*. *Islamic work ethic* juga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki *islamic work ethic* berarti karyawan tersebut memiliki prinsip - prinsip, sistem nilai ataupun orientasi yang dipegang sebuah organisasi dalam memastikan sikap kerja maupun pengambilan keputusan bisnis yang benar serta salah bersumber pada syariah yang terdapat pada al-quran dan al-hadist.

Sikap kerja syariah seperti halnya dalam bekerja menunjukkan rasa syukur, giat bekerja, memiliki komitmen, mampu kerja sama dengan rekan dan pimpinan, bekerja penuh ketulusan, dan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan [6]. Sikap kerja yang tertuang di atas merupakan sikap sikap karyawan yang bisa menciptakan suasana *Organizational Citizenship Behavior* dalam lingkungan perusahaan yang mana *Organizational Citizenship Behavior* di dalam perusahaan harus di tingkatkan yang nanti hasilnya bisa mempengaruhi kinerja karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

II. METODE

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada seluruh cabang Ayam Tulang Lunak Mbok Surip yang berlokasi di Kota Malang

B. Definisi Operasional dan Identifikasi Variabel

1. Definisi Operasional
 - a. Kinerja Karyawan

Adapun definisi operasional dari kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk mencapai dan menyelesaikan pekerjaannya sehingga memperoleh hasil yang maksimal dan positif bagi perusahaan.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan mengacu pada teori yaitu : 1. Kualitas hasil kerja, 2. Kuantitas hasil kerja, 3. Ketepatan waktu, 4. Efektivitas, 5. Kemandirian

b. *Leader Member Exchange*

Adapun definisi operasional dari *Leader Member Exchange* adalah suatu hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang mana hubungan tersebut khusus dengan group yang di percaya yang nantinya akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk dapat berkorban kepada perusahaan tidak hanya itu perlakuan.

Adapun indikator untuk mengukur *Leader Member Exchange* mengacu pada teori yaitu : 1. *Respect*, 2. *Trust*, 3. *Obligation*

c. *Islamic Work Ethic*

Definisi operasional dari *Islamic Work Ethic* adalah sesuatu prinsip- prinsip, sistem nilai, maupun orientasi yang dipegang sesuatu organisasi dalam memastikan sikap kerja maupun pengambilan keputusan bisnis yang benar serta yang salah bersumber pada Syariah ialah al- Quran serta Hadits nabi Muhammad SAW.

Adapun indikator untuk mengukur pengembangan karir mengacu pada teori yaitu : 1. *Work intention*, 2. *Trusteeship*, 3. *Work type*, 4. *Work for islamic ummah*, 5. *Justice and fairness*, 6. *Cooperation and collaboration*, 7. *Work as the only source of ownership*

d. *Organizational Citizenship Behavior*

Definisi operasional dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap kesukarelaan ataupun extra role behavior yang di lakukan individu dalam suatu organisasi industri serta sikap tersebut bisa mendukung daya guna industri serta bisa terjalankannya organisasi secara lebih baik sikap tersebut pula diluar dari job description serta tidak ada dalam penilaian kinerja karyawan.

Adapun indikator untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada teori yaitu :

1. *Altruism*, 2. *Sportmanship*, 3. *Courtesy*, 4. *Civic virtue*, 5. *Conscientiousness*

2. Identifikasi dan Indikator Variabel

Variabel bebas pada penelitian ini merupakan *Leader member exchange* dan *Islamic work ethic*. Sedangkan variabel terikat pada penelitian ini yakni kinerja karyawan dan variabel *intervening organizational citizenship behavior*.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi : Populasi pada penelitian ini yakni karyawan dari Ayam Tulang Lunak Mbok Surip yang berjumlah 100 orang.
2. Sampel : Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh. Sampel jenuh adalah suatu teknik dalam penentuan sampel jika seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini yakni seluruh karyawan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip yang berjumlah 100 orang.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang diukur dengan menggunakan skala *numeric* atau angka untuk meneliti populasi dan sampel [7].

2. Sumber data

a. Data Primer

Data primer pada penelitian digunakan atau didapatkan melalui kuesioner berkaitan dengan *leader member exchange*, *Islamic work ethic*, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* di Ayam Tulang Lunak Mbok Surip

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dengan cara tidak langsung yakni berupa dokumen perusahaan serta buku literatur dari tempat penelitian [7].

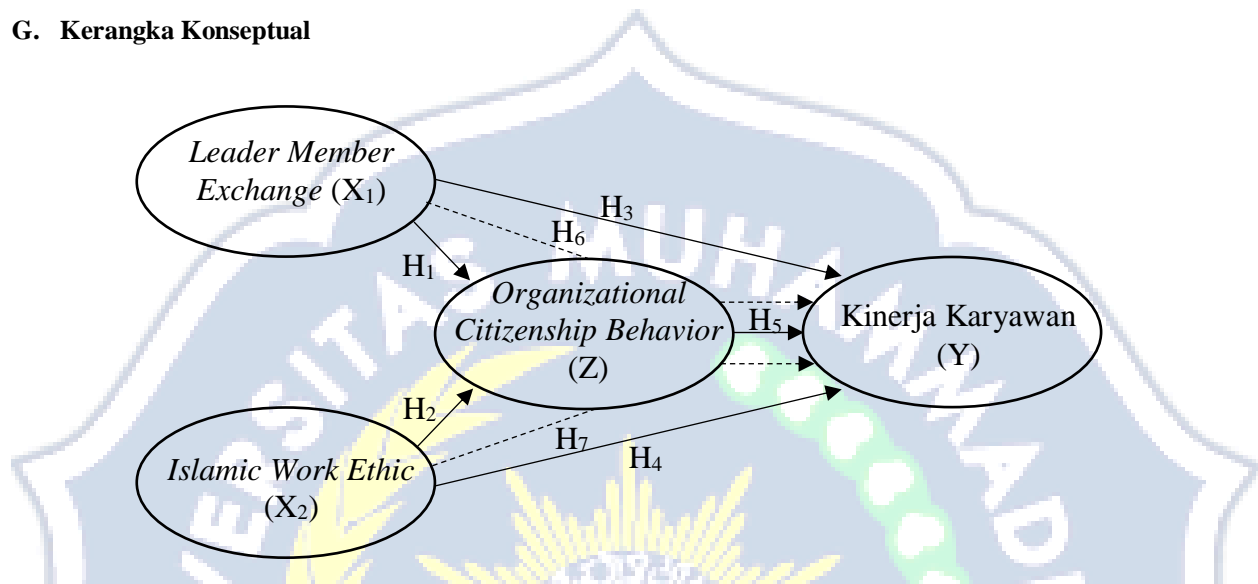
E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan secara online dengan menggunakan *google form* dan diukur dengan menggunakan skala *likert*. Penggunaan skala *likert* yakni untuk mengukur pendapat, persepsi, serta sikap dari seseorang mengenai gejala sosial ataupun kondisi yang terjadi, dengan skala *likert* instrumen dari variabel yang diukur dapat menggunakan indikator sebagai tolak ukur [7]. Kuesioner dengan skala *likert* menggunakan skala 1 sampai 5 dalam menjawab pertanyaan yang diberikan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah di rumuskan dalam proposal. Dengan data kuantitatif, maka teknik analisis data menggunakan metode statistik atau angka yang sudah tersedia [7]. Pada penelitian ini dalam menganalisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program aplikasi computer yaitu *software smartPLS (Partial Least Square) versi 3.0 for windows* PLS merupakan alternatif olah data dari pendekatan SEM (*Structural Equation Modelling*) yang berbasis covariance menjadi berbasis variant. SEM secara esensial menawarkan kemampuan untuk melakukan analisis jalur dengan variabel laten [8].

G. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

H. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir dan deskripsi teoritis yang sudah dijelaskan diatas, maka hipotesis penelitian dapat ditarik sebagai berikut :

- H₁ : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H₂ : *Islamic Work Ethic* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H₃ : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*
- H₄ : *Islamic Work Ethic* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*
- H₅ : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*
- H₆ : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening
- H₇ : *Organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi *Islamic work ethic* terhadap kinerja karyawan

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Frekuensi Tanggapan Responden

Dalam penelitian terdapat 2 variabel independen atau bebas dengan notasi penyebutan yakni "X" yang meliputi variabel *Leader Member Exchange* dengan 3 butir pernyataan, *Islamic Work Ethic* dengan 7 pernyataan. Serta variabel Intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dengan 5 butir pernyataan dan variabel dependen atau variabel bebas yaitu *Kinerja Karyawan* dengan 5 butir pernyataan.

Persepsi responden terdapat butir pernyataan dibedakan kedalam tingkatan interval yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skor 1, Tidak Setuju (ST), dengan skor 2, Netral (N), dengan skor 4, Sangat Setuju (SS), dengan skor 5. Jawaban responden terhadap butiran pernyataan dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Leader Member Exchange* (X₁)

Skala Likert	X1.1		X1.2		X1.3	
	F	%	F	%	F	%
STS(1)	4	4	3	3	3	3
TS (2)	4	4	6	6	8	8
N (3)	6	6	7	7	6	6
S (4)	46	46	48	48	33	33
SS (5)	40	40	36	36	50	50
Jumlah	100	100	100	100	100	100

Sumber : Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini yang melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel *Leader Member Exchange* (X_{1.1}) bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (46%) atau 46 orang dari pernyataan 100 responden, sedangkan pernyataan sebesar (6%) menyatakan netral dari 6 responden, sebesar (4%) responden menyatakan tidak setuju dari 4 orang, dan sisanya 4% menjawab sangat tidak setuju dari 4 orang. Responden pada indikator kedua atau X_{1.2} bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (48%) atau 48 orang dari pernyataan 100 responden, sedangkan pernyataan sebesar (36%) menyatakan sangat setuju dari 36 responden, 7% responden menyatakan netral dari 7 orang, 6% menjawab tidak setuju dari 6 orang dan sisanya 3% menyatakan sangat tidak setuju 3 orang. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau X_{1.3} sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (50%) atau 50 orang dari pernyataan 100 responden, sedangkan pernyataan sebesar (33%) menyatakan setuju dari 33 responden, (6%) menyatakan netral dari 6 orang, (8%) responden menyatakan tidak setuju dari 8 orang, dan sisanya 3% menjawab sangat tidak setuju dari 3 orang.

Tabel 3.2 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Islamic Work Ethic* (X₂)

Skala Likert	X2.1		X2.2		X2.3		X2.4		X2.5		X2.6		X2.7	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS (1)	4	4	2	2	3	3	1	1	2	2	4	4	3	3
TS (2)	3	3	6	6	3	3	3	3	6	6	5	5	4	4
N (3)	3	3	3	3	9	9	9	9	5	5	6	6	8	8
S (4)	28	28	25	25	34	34	40	40	33	33	46	46	31	31
SS (5)	62	62	64	64	51	51	47	47	54	54	39	39	54	45
Jumlah	100	100	105	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber : Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini yang melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel *Islamic Work Ethic* (X₂) indikator pertama (X_{2.1}) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* sangat setuju dengan jumlah prosentase sebesar (62%) atau 62 orang dari pernyataan 100 responden, 28 orang menjawab setuju dengan prosentase 28%, tanggapan netral dari 3 orang dengan prosentase (3%), 3 orang menanggapi tidak setuju dengan prosentase (3%), sisanya tanggapan sangat tidak setuju dari 4 orang dengan presentase sebesar (4%). Tanggapan dari variabel *Islamic Work Ethic* (X₂) indikator kedua (X_{2.2}) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (3%) atau 3 orang dari pernyataan 100 responden, 6 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 6%, tanggapan setuju dari 25 orang dengan prosentase 25%, 2 orang menanggapi sangat tidak setuju dengan prosentase 2% dan 64 orang menanggapi sangat setuju dengan prosentase 64%. Tanggapan dari variabel *Islamic work ethic* (X₂) indikator ketiga (X_{2.3}) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (9%) atau 9 orang dari pernyataan 100 responden, 3 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 3%, tanggapan setuju dari 34 orang dengan prosentase 34%, tanggapan sangat tidak setuju 3% dari 3 orang dan sisanya 51% menanggapi sangat setuju sebanyak 51 orang. Tanggapan dari variabel *Islamic work ethic* (X₂) indikator keempat (X_{2.4}) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (9%) atau 9 orang dari pernyataan 100 responden, 3 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 3%,

tanggapan sangat tidak setuju dari 1 orang dengan prosentase 1%, tanggapan setuju 40% dari 40 orang dan sisanya 47% menanggapi sangat setuju sebanyak 47 orang. Tanggapan dari variabel *Islamic work ethic* (X_2) indikator kelima ($X_{2,5}$) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* yakni setuju dengan jumlah prosentase sebesar (51%) atau 54 orang dari pernyataan 105 responden, 31 orang menjawab netral dengan prosentase 30%, tanggapan sangat setuju dari 12 orang dengan prosentase 11%, tanggapan tidak setuju 5% dari 5 orang dan sisanya 3% menanggapi sangat tidak setuju sebanyak 3 orang.

Tabel 3.3 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Skala Likert	Y1.1		Y1.2		Y1.3		Y1.4		Y1.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS (1)	1	1	2	2	4	4	2	2	4	4
TS (2)	7	7	9	9	5	5	7	7	5	5
N (3)	7	7	14	14	9	9	6	6	6	6
S (4)	44	44	44	44	53	53	53	53	48	48
SS (5)	41	41	31	31	29	29	32	32	37	37
Jumlah	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber : Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini dengan melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) yang akan dibahas berdasarkan pernyataan yang ada pada kuisioner. ($Y_{1,1}$) indikator pertama bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (41%) atau 41 orang dari pernyataan 100 responden, sedangkan pernyataan lain sebesar (1%) menyatakan sangat tidak setuju dari 1 responden, (7%) menyatakan tidak setuju 7 orang, 7% menyatakan netral sebanyak 7 responden dan sisanya 1 orang menyatakan sangat tidak setuju dengan prosentase 1%. Tanggapan responden pada $Y_{1,2}$ (indikator kedua) bersifat netral dengan jumlah prosentase terbesar (14%) atau 14 orang dari pernyataan 100 responden, 44 orang menyatakan setuju dengan prosentase 44%, sedangkan tanggapan netral dari 14 orang dengan prosentase 14%. 9 responden menanggapi tidak setuju dengan prosentase 9% dan sisanya 2 responden menanggapi sangat tidak setuju dengan prosentase 2%. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau $Y_{1,3}$ bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (53%) atau 53 orang dari pernyataan 100 responden, 9 orang menanggapi netral dengan prosentase 9%, tanggapan tidak setuju dari 5 orang dengan prosentase 5% dan sisanya 29 orang memilih sangat setuju dengan prosentase 29%. Tanggapan responden pada indikator keempat atau $Y_{1,4}$ bersifat tidak setuju dengan jumlah prosentase terbesar (7%) atau 7 orang dari pernyataan 100 responden, 40 orang menanggapi setuju dengan prosentase 53%, tanggapan netral dari 6 orang dengan prosentase 6% dan sisanya 32 orang memilih sangat setuju dengan prosentase 32%. Tanggapan responden pada indikator kelima atau $Y_{1,5}$ bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (48%) atau 48 orang dari pernyataan 100 responden, 5 orang menanggapi tidak setuju dengan prosentase 5%, tanggapan netral dari 6 orang dengan prosentase 6%, dan sisanya 37 orang menanggapi sangat setuju dengan prosentase 37%.

Tabel 3.4 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Skala Likert	Z1.1		Z1.2		Z1.3		Z1.4		Z1.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS (1)	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1
TS (2)	6	6	3	3	4	4	3	3	2	2
N (3)	4	4	4	3	5	5	7	7	9	9
S (4)	40	40	50	50	42	42	38	38	34	34
SS (5)	49	49	40	40	48	48	49	49	54	54
Jumlah	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber : Data primer yang diolah oleh penelitian

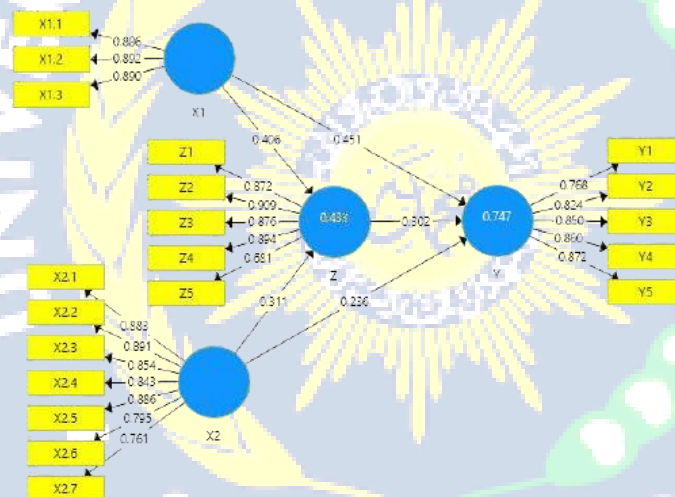
Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini maka, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel *Organizational citizenship behavior* (Z) yang terurai dalam setiap pernyataan kuisioner ($Z_{1,1}$)

bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (49%) atau 49 orang dari pernyataan 100 responden, sedangkan pernyataan lain sebesar (6%) menyatakan tidak setuju dari 6 responden, (4%) menyatakan netral dari 4 responden, dan sisanya 1% menyatakan sangat tidak setuju dengan prosentase 1%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau $Z_{1.2}$ bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (40%) atau 40 orang dari pernyataan 100 responden, 40 orang menyatakan setuju dengan prosentase 40%, 4 orang menyatakan netral dengan prosentase 4% dan sisanya tidak setuju dari 3 orang dengan prosentase 3%. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau $Z_{1.3}$ bersifat sangat setuju 48 orang dengan jumlah prosentase terbesar (48%) dari pernyataan 100 responden, 42 orang menanggapi setuju dengan prosentase 42%, sedangkan yang menanggapi netral 5 responden dengan prosentase 5%, dan sisanya 4 orang menyatakan tidak setuju dengan prosentase 4%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau $Z_{1.4}$ bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (49%) atau 49 orang dari pernyataan 100 responden, 38 orang menyatakan setuju dengan prosentase 38%, 7 orang menyatakan netral dengan prosentase 7% dan sisanya tidak setuju dari 3 orang dengan prosentase 3%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau $Z_{1.5}$ bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (34%) atau 34 orang dari pernyataan 100 responden, 54 orang menyatakan setuju dengan prosentase 54%, 9 orang menyatakan netral dengan prosentase 9% dan sisanya tidak setuju dari 2 orang dengan prosentase 2%.

B. Analisis Data

1. Model Pengukuran (*outer model*)

Pada penelitian ini menggunakan software SmartPLS untuk menganalisis datanya. Berikut ini merupakan model skema yang diujikan :



Gambar 4.2 (Outer Model)

Pada skema diatas menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, dengan kata lain outer model menjelaskan bagaimana setiap variabel berhubungan dengan variabel lainnya. Pada outer model uji yang dilakukan diantara

a. Uji Validitas

a) Convergent Validity

Hasil Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai outer loading atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai outer loading $>0,7$. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Gambar 4.5

Outer loading

Variabel	Indikator	Outer loading
<i>Leader Member Exchange</i> X1	X1.1	0.886
	X1.2	0.892
	X1.3	0.890
<i>Islamic WorkEthic</i> X2	X2.1	0.883
	X2.2	0.891
	X2.3	0.854
	X2.4	0.843
	X2.5	0.886
	X2.6	0.795
	X2.7	0.761
Kinerja Karyawan Y	Y.1	0.768
	Y.2	0.824
	Y.3	0.850
	Y.4	0.860
	Y.5	0.872
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Z	Z.1	0.872
	Z.2	0.909
	Z.3	0.876
	Z.4	0.894
	Z.5	0.681

Sumber Output SmartPLS, Data diolah, 20

Berdasarkan data dalam tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa masing- masing indikator variabel banyak yang memiliki nilai *outer loading* >0,7. Tetapi masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* <0,7.) nilai *outer loading* antara 0.5- 0.6 sudah cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Dapat diketahui dari data diatas tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading* nya dibawah 0,5 daapat diartikan semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan analisis lebih lanjut [8].

b) Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* ini menggunakan nilai *cross loading*. Apabila nilai *cross loading* pada indikator variabelnya terbesar dibandingkan variabel lainnya dapat artikan indikator itu telah memenuhi syarat *discriminant validity* [8]. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Indikator	Variabel			
	<i>Leader Member Exchange</i>	<i>Islamic Work Ethic</i>	Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
X1.1	0.888	0.726	0.726	0.522
X1.2	0.877	0.601	0.630	0.458
X1.3	0.881	0.706	0.727	0.580
X2.1	0.690	0.886	0.702	0.583
X2.2	0.742	0.914	0.770	0.614
X2.3	0.663	0.838	0.671	0.538
X2.4	0.628	0.847	0.629	0.496
X2.5	0.687	0.882	0.710	0.579
X2.6	0.604	0.818	0.687	0.589
X2.7	0.610	0.812	0.629	0.493
Y.1	0.593	0.674	0.754	0.501
Y.2	0.629	0.628	0.807	0.516
Y.3	0.672	0.612	0.840	0.599
Y.4	0.697	0.715	0.856	0.622
Y.5	0.665	0.676	0.861	0.697
Z.1	0.549	0.509	0.601	0.824
Z.2	0.566	0.581	0.685	0.892
Z.3	0.518	0.605	0.609	0.865
Z.4	0.494	0.613	0.609	0.883
Z.5	0.305	0.368	0.453	0.690

Sumber : Output SmartPLS, data diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada setiap variabel mempunyai nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel yang lain, dari hasil yang diperoleh tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing- masing.

b. Uji Reliabilitas

a) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator pada setiap variabel, suatu variabel dapat dikatakan telah memenuhi syarat *composite reliability* apabila memiliki nilai >0.6 [8]. Berikut ini merupakan nilai *compositereliability* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini :

Tabel 4.7
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Leader Member Exchange</i>	0.946
<i>Islamic Work Ethic</i>	0.928
Kinerja Karyawan	0.920
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.919

Sumber : Output SmartPLS, data diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel dalam penelitian ini adalah >0.6 hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi syarat *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai reliabilitas yang baik.

b) *Average Variance Extracted (AVE)*

Konstruk model dapat dinyatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika AVE memiliki nilai diatas 0,50. Jika AVE $>0,50$ maka dapat diartikan reliabel [8]. Berikut merupakan tabel nilai AVE dari seluruh variabel

Tabel 4.8
Average Variance Extracted (AVE)

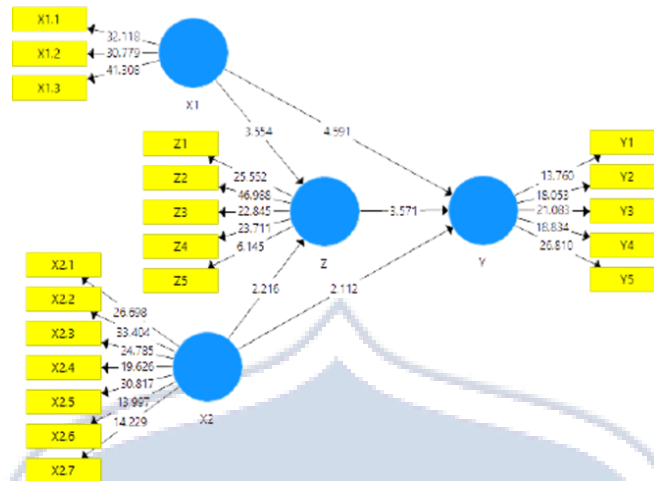
Variabel	AVE
<i>Leader Member Exchange</i>	0.716
<i>Islamic Work Ethic</i>	0.723
Kinerja Karyawan	0.698
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.791

Sumber : Output SmartPLS, data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk semua variabel yakni >0.50 yang berarti bahwa semua variabel dapat dinyatakan reliabel.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antar konstruk, *R-Square* dan nilai signifikansi dari model penelitian. Model ini dievaluasi menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependent dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut ini merupakan model struktural dari penelitian ini



Gambar 4.3 (Inner Model)

Penilaian model dalam SmartPLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependent. Apabila hasil dari *R-Square* $>0,67$ mengidentifikasi pengaruh yang baik antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, sedangkan jika nilai *R-Square* 0,33-0,66 maka termasuk dalam kategori sedang dan jika nilai dari *R-Square* 0,19-0,32 maka termasuk dalam kategori lemah [8]. Berikut ini merupakan hasil *R-Square* dengan menggunakan SmartPLS :

Tabel 4.10
Nilai R-Square

Variabel	<i>R- Square</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.739
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.422

Sumber : Output SmartPLS, data diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa nilai *R-Square* variabel Kinerja Karyawan (Y) Diperoleh sebesar 0.739. Perolehan nilai ini menjelaskan bahwa presentase besarnya variabel dari kinerja karyawan yang dijelaskan oleh audit internal sebesar 73.9%, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai *R-Square* dalam kategori baik. Untuk variabel *Organizational citizenship behavior* (Z) diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,422. Perolehan nilai ini memiliki arti bahwa presentase besarnya variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) yang dijelaskan oleh audit internal sebesar 42,2%, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* variabel *organizational citizenship behavior* dalam kategori sedang.

3. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang sudah dilakukan, hasil yang diperoleh digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai dari koefisien, jika nilai koefisien negatif maka hipotesis dapat dinyatakan adanya hubungan yang positif, serta hipotesis penelitian ini dapat dinyatakan diterima secara signifikan apabila nilai dari *P-Values* $<0,05$ dan t-statistik $>1,96$. Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini :

Tabel 4.10
Bootstrapping

Variabel	<i>Original Sample</i> (O)	<i>Sample Mean</i> (M)	<i>Sample Deviation</i> (STDEV)	<i>t-Statistik</i> (O/STDEV)	<i>P-Values</i>
----------	----------------------------	------------------------	---------------------------------	--------------------------------	-----------------

X1→Y	0.451	0.439	0.098	4.591	0.000
X1→Z	0.406	0.407	0.114	3.554	0.000
X2→Y	0.236	0.247	0.112	2.112	0.035
X2→Z	0.311	0.317	0.140	2.216	0.027
Z→Y	0.302	0.299	0.085	3.571	0.000

Sumber :Output SmartPLS, data diolah, 2021

1) Pengujian Hipotesis 1 (*Leader Member Exchange* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* (X1) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.451 dengan nilai t-statistik sebesar $4.822 > t$ -tabel (1.960) dan *P-values* sebesar $0.000 < 0.05$. hasil pengujian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang memiliki arti hipotesis 1 dapat diterima.

2) Pengujian Hipotesis 2 (*Islamic Work Ethic* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *Islamic Work Ethic* (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.236 dengan nilai t-statistic sebesar $2.108 > t$ -tabel (1.960) dan *P-values* sebesar $0.036 < 0.05$, maka hasil dapat ditarik kesimpulan bahwa *Islamic Work Ethic* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 2 dapat diterima

3) Pengujian Hipotesis 3 (*Leader Member Exchange* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*).

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.406 dengan nilai t-statistic sebesar $3.376 > t$ -tabel (1.960) dan *P-values* sebesar $0.001 < 0.05$. hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti hipotesis 3 dapat diterima.

4) Pengujian Hipotesis 4 (*Islamic Work Ethic* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja *Organizational Citizenship Behavior*)

Hasil dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel *Islamic Work Ethic* (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior*(Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.311 dengan nilai t-statistic sebesar $2.497 > t$ -tabel (1.960) dan *P-values* sebesar $0.013 < 0.05$. hasil uji ini dapat disimpulkan bahwa *Islamic Work Ethic* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti uji hipotesis 4 dapat diterima.

5) Pengujian Hipotesis 5 (*Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Hasil dari pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.531 dengan nilai t-statistic sebesar $5.540 > t$ -tabel (1.960) dan *P-values* sebesar $0.000 < 0.05$, maka hasil uji ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 5 dapat diterima.

6) Pengujian Hipotesis 6 (*Leader Member Exchange* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*)

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* SmartPLS untuk melakukan uji hipotesis *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening*, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Bootstrapping

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Sample Deviation (STDEV)	T-statistic (O/STDEV)	P-Values
X1→Z→Y	0.123	0.119	0.054	2.278	0.023

Sumber : Output SmartPLS, data diolah 2021

Hasil pengujian hipotesis keenam memberitahukan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel intervening menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.123 dengan nilai t- statistic sebesar 2.278 > t-tabel (1.960) dan P -values sebesar 0.023 < 0.05. hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening, yang berarti hipotesis 6 dapat diterima.

7) **Pengujian Hipotesis 7 (*Islamic Work Ethic* Berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening)**

Hasil uji *bootstrapping* SmartPLS untuk menguji hipotesis *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Bootstrapping

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Sample Deviation (STDEV)	T-statistic (O/STDEV)	P-Values
X2→Z→Y	0.094	0.095	0.052	1.809	0.071

Sumber : Output SmartPLS, data diolah, 2021

Hasil pengujian hipotesis ke tujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.094 dengan nilai t-statistic sebesar 1.809 < t-tabel (1.960) dan P-values sebesar 0.071 < 0.05. hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa *Islamic Work Ethic* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening*, yang dapat diartikan hipotesis 7 ditolak

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah dilakukan oleh peneliti maka hasil yang diperoleh melalui program aplikasi SmartPLS versi 3.0 for windows. Bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* kerja karyawan pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip, sebagai berikut :

A. H1 : **Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti hipotesis 1 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang, Kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku

Organizational Citizenship Behavior tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya. Apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasannya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan

Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* [9].

B. H2 : Pengaruh *Islamic Work Ethic* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel *Islamic Work Ethic* (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti uji hipotesis 2 dapat diterima.

Studi empiris pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku kerja seseorang di luar tugas formalnya sehingga individu akan dengan sukarela membantu dan melakukan pekerjaan di luar *job description* yang telah ditetapkan. Karyawan tersebut mengembangkan perilaku baik terhadap rekan kerja dan organisasi melebihi tanggung jawabnya, sehingga dapat membangun kerjasama tim untuk kepentingan organisasi. Sementara itu, *Islamic Work Ethic* sendiri juga menekankan kerjasama dalam pekerjaan, dan perundingan (musyawarah) dipandang sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat menghindari kesalahan. *Islamic Work Ethic* menekankan kerjasama, integritas dan tanggung jawab sosial. Islam mengajarkan bahwa manusia harus saling tolong menolong dalam kebaikan. Dalam *Islamic Work Ethic*, usaha sekecil apapun sangat dihargai. Dengan memberikan usaha dan memberi manfaat tidak hanya bagi diri sendiri, tetapi juga untuk orang lain, hal ini dapat menimbulkan kebanggaan, kepuasan dan keseimbangan dalam hidup.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Yousef yang menyatakan hubungan sosial di tempat kerja sangat didukung untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan membangun keseimbangan kehidupan individu dan social. Secara empiris, penelitian *Islamic work ethic* terhadap *organizational Citizenship Behavior* hasilnya adalah *Islamic work ethic* berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* [10].

C. H3 : Pengaruh *Leader member exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang memiliki arti H3 dapat diterima. Hal ini di maknai bahwa apabila hubungan karyawan dan pemimpin terjalin dengan baik, karyawan cenderung rela untuk bekerja lebih dari porsinya, bekerja dengan serta merta, memberikan inisiatif lebih dan bekerja dengan lebih maksimal.

Studi empiris yang terjadi pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip menunjukkan bahwa karyawan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kedekatan positif dengan karyawan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Perlakuan baik terhadap karyawan akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja. Sehingga *leader member exchange* yang tinggi juga dapat menimbulkan perilaku-perilaku positif pada karyawan yaitu kinerja yang meningkat

Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Aria Elshifa (2018) membuktikan bahwa hipotesis *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.

Hal ini membuktikan bahwa, keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa yang membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. [9]

D. H4 : Pengaruh *Islamic Work Ethic* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *Islamic Work Ethic* (X2) dengan Kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 4 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara langsung antara variabel *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan pada rumah makan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang. Maka semakin baik *Islamic Work Ethic* yang dimiliki oleh karyawan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya pengaruh yang signifikan pada *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan tersebut, disebabkan karena berdasarkan data-data yang diperoleh dilapangan diketahui bahwa karyawan

selama ini bekerja berorientasi tingkat pemahaman spiritual sehingga dalam pengelolaan sumber daya manusia pada rumah makan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang lebih menekankan pemahaman Islamic Work Ethic yang didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits agar produktivitas kerja karyawan dapat menunjang kepuasan pelanggan, serta mempengaruhi kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *Islamic work Ethic* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [10].

E. H5 : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti hipotesis 5 dapat diterima

Studi empiris yang terjadi pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip tentang Hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat yang ditunjukkan dengan angka 0,865 dengan arah yang positif. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ditunjukkan dengan angka 74,8%, yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* sebesar 74,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kemudian, Signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan kurang dari 0,05, yang artinya diterima

Dengan demikian karena hipotesis ke 5 diterima maka hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan [11].

F. H6 : Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* sebagai, yang berarti hipotesis 6 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip, Karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja *Organizational Citizenship Behavior* dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh seorang karyawan. Berdasarkan uraian di atasdimana karyawan peduli terhadap pekerjaannya, karyawan mengerjakan tugas yang diberikan dengan senang hati tanpa adanya paksaan, karyawan telah menguasai bidang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karyawan telah bertanggung jawab terhadap pekerjaan hal ini yang mendorong mereka untuk lebih berpartisipasi dalam pekerjaan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aria Elshifa, 2018) menghasilkan bahwa job involvement berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sutrisno, 2019) menghasilkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

G. H7 : Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian hipotesis ke tujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi antara *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja karyawan. Arti bahwa *organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi tidak dapat memberikan efek terhadap *Islamic Work Ethic* terhadap kinerja.

konstruk atau variabel *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *Islamic Work Ethic* dan kinerja karyawan, atau semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memperkuat hubungan *Islamic Work Ethic* dengan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Sehingga dalam hal ini terjadi temuan baru, yakni *Organizational Citizenship Behavior* tidak memoderasi hubungan antara *Islamic Work Ethic* dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa tidak mendukung efek moderasi *organizational citizenship Behavior* pada hubungan antara *Islamic work ethic* dan kinerja karyawan. Dengan kata lain tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip Malang yang kuat dan yang lemah dalam *Organizational Citizenship Behavior* menguji antara hubungan *Islamic Work Ethic* dan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan Ayam Tulang Lunak Mbok Surip terlepas dari *Organizational Citizenship Behavior* yang kuat ataupun lemah mereka tetap memiliki perilaku *Islamic Work Ethic* dan memiliki kinerja yang baik.

bahwa variabel moderator bekerja lebih baik dalam hubungan yang lemah antara predictor dan kriteria. Sehingga memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai moderator tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan *Islamic Work Ethic* dan kinerja karyawan [12].

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan kelancaran sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana (S1) pada fakultas bisnis, hukum, dan ilmu sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Dan kepada orang tua serta keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat, serta untuk seluruh Bapak/Ibu Dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, dan tidak terkecuali kepada Ayam Tulang Lunak Mbok Surip yang bersedia untuk dijadikan objek penelitian pada penelitian ini.

REFERENSI

- [1] Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: graha ilmu.
- [2] Dansereau, Fred, George Graen, and William J. Haga. 1975. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process." *Organizational Behavior and Human Performance* 13(1): 46–78. .
- [3] Graen, George B, and Mary Uhl-bien. 1995. "Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX)." *Management Department Faculty Publications* 57(Lmx): 30. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>.
- [4] Tasmara, Toto. 2002. *Membudidayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: gema insani.
- [5] Desky, Harjoni. 2014. "Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe." *Inferensi* 6(2): 459.
- [6] Hamsani. 2020. *Organizational Citizenship Behavior Di Bank Syariah*. ed. scopindonesia pustaka. Surabaya.
- [7] Hendryadi, Suryani dan. 2015. *Kuantitatif Teori Dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen Dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Prenada Media Group.
- [8] Ghazali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [9] Elshifa, Aria. 2020. "PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIOUR (OCB)(Studi Kasus Pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)." *Economicus* 12(1): 26–39.
- [10] Muhammad Fakhhar Zaman, Hafiz, Muhammad Yousuf Khan Marri, Arshad Mahmood Sadozai, and Muhammad I Ramay. 2012. "INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS Islamic Work Ethics in Contemporary Era and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior (A Study Based on Public Sector Hospitals and Banks in Pakistan)." (October).
- [11] Hari Sucahyowati and Andi Hendrawan 2020. "Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang." *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*.
- [12] Mohammad, Jihad, Farzana Quoquab, and Rosmini Omar. 2016. "Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic." *Procedia - Social and Behavioral Science*